

# 川根町温泉にみる第3セクター戦略の可能性

## A study on the management of the 3rd sector through the analysis of Kawanecho Onsen Ltd.

黒田 宏治

デザイン学部生産造形学科

Kohji KURODA

Department of Industrial Design, Faculty of Design

第3セクターをめぐるっては、批判的な論調が強いが、近年でも全国で毎年数十社が設立されるなど、今日でも事業分野や条件整備により地域活性化プロジェクトの有効な事業手法の一つである。

ここでは、設立以来順調に経営が展開されている第3セクターの株式会社川根町温泉を取り上げて、事業の組み立てやマネジメントについて評価・検討を行った。そこから地域資源の適正な評価、ベンチャービジネス的な展開、着実かつ慎重な事業化推進、地域外人材・ノウハウの導入など6つのポイントを抽出することができた。いずれも、小規模地域におけるプロジェクトの事業化にあたって、有用な行動指針といえるだろう。

Though a critical tone of argument is strong over 3rd sector company, it is one of the methods of effectively executing a regional vitalization project as dozens of companies are established in Japan every year in recent years. However, it is necessary to construct the project appropriately and to tune the management condition.

Here, the business system and management of 3rd sector, Kawanecho Onsen Ltd. with which management was developed well after it had established, were evaluated and examined. Six aspects as proper evaluation of regional resource, venture business spirit and phased business development, etc. were able to be extracted there. When a regional vitalization project is progressed in a small-scale region, those can be called useful action agenda.

### 1. はじめに

1980年代後半から90年代にかけて、地域活性化プロジェクトの中心的事業形態であった第3セクター(自治体と民間等の共同出資の株式会社)は、90年代後半からの長引く景気後退の影響もあって経営破綻や解散が相次ぎ今日に至っている。最近でも、例えば「3セク累損6350億円 法的整理広がる」といった見出しが新聞1面トップに掲げられるなど<sup>1)</sup>、一般に第3セクターをめぐるは逆風といえる状況が続いている。確かに2005年の総務省調査において、第3セクターの65%が黒字、35%が赤字とされ、同調査の中には経営不振からの統廃合や法的整理の例も散見されるなど、現在でも第3セクターの経営は楽観視できる状況にあるとはいえない<sup>2)</sup>。

しかしながら一方で、ピークといえる90年前後よりは減少しているものの、近年でも全国で毎年50~100件の第3セクターが設立され、地域の活性化を目指す新たな事業に取り組みされている。また、経営破綻が伝えられる第3セクターには都市開発やリゾートの担い手としてバブル期に設立された例が多いが、最近の設立では観光・レジャー、農林水産、商工関係などが目立つなど、適用事業分野にも変化が見受けられる。<sup>3)</sup>

ここから、現在でも第3セクターは、事業分野や条件整備を考慮するならば、地域活性化プロジェクトを実施する有効な事業手法の一つと考えてよいだろう。もちろん第3セクターという形態ゆえの利点や留意点などがあり、各地での破綻や不振への反省を踏まえての事業の組み立てやマネジメントの工夫が必要である。静岡県内には経営が極めて順調と言われる株式会社川根町温泉という第3セクター

がある。ここでは、ケーススタディーとして川根町温泉を取り上げ<sup>4)</sup>、第3セクターの可能性やマネジメントのあり方について検討を行っていく。

### 2. 川根町の概要

川根町は、静岡県中西部の大井川中流域に位置する人口6千人の町である。SL列車が走る大井川鐵道の起点でもあるJR東海道線金谷駅(島田市)から列車で30分、金谷市街から国道473号線を経由して車で25分である。総面積120km<sup>2</sup>の9割弱が山林・原野で占められており、町の中央部を大井川が流れ、家山川、笹間川などの清流が合流する山村地域である。

町の基幹産業は、川根茶で知られる茶業と林業であるが、近年では農林業従事者の減少や高齢化が進行し、さらには農林産物価格の低迷が続くなど、いずれもが厳しい状況におかれており、若者の定住促進のための新たな産業の振興や職場確保が久しく重要な課題となっている。そうしたなか観光面に関しては、日帰り温泉施設である川根温泉の開業を契機として、近年では毎年40万人強の入込客が数えられるようになっていく。

温泉開発が模索されていた90年代前半、大井川の上流、本川根町の寸又峡温泉や接阻峡などには、自然景観の美しさや温泉の素晴らしさから、年間80万人に及ぶ観光入込客があると言われていたが、当時有力な観光ポイントをもたない川根町はその通過点にしか過ぎず、町では何とか町内にも足を止めてもらいたいとの思いが強く抱かれていた。

### 3. 温泉施設整備への経緯

1980年代より川根町では温泉掘削の可能性について断続的に検討されてきたが、92・93年度に町の活性化対策としてヘリコプターによる温泉の空中探査が実施されるに至る。有望な候補地を絞り込んでいき、94年には温泉開発調査特別委員会が設置され、温泉掘削現場及び温泉活用施設の視察、掘削工法の検討が行われ、同年9月には委員会より調査結果が町議会に報告されることとなる。ただし、その時の調査では「温泉が出ても冷泉で、豊富な湯量は望めない」とされていた。しかし、93年に町長に就任した河野敏郎は、通過観光客の川根町内への誘致には温泉施設が不可欠との考えが強く、その意向もあって温泉掘削に踏み切ることとなった。

その後、大井川の水の流れや山林の様子、SL列車の撮影ポイントなど景観・環境面、土地利用の状況、広域からの集客を見込んだアクセス条件、笹間川ダム、野守の池、天王山公園など周辺観光ポイントへの周遊可能性などの視点から調査、検討を重ねた上で、町内4カ所の可能性ポイントの中から、最終的に笹間渡地区（現在地）に絞って掘削場所を決定した。

当地区には大井川鐵道の駅があり、大井川に架かる鉄橋は緩やかなカーブを描き、SL列車の最高の撮影ポイントとしても知られていた。周囲の山々は四季折々の変化を見せ、秋には紅葉が美しく、また大井川の景観も上流部（北側）は静岡県天然記念物に指定されている川の蛇行で有名な「鶴山の七曲り」があり、下流部（南側）は遠くまで流れが見渡せる地形であり、しかもいずれも鮎釣りの好ポイントとなっている。道路状況も主要地方道藤枝天竜線が南北に走るなど、観光の拠点となる温泉施設を建設するには集客対策上も絶好の条件を備えているものと判断された。

温泉掘削工事の請負契約は、HIT & PAY方式による当時全国でも珍しい成功報酬制度で行われた。94年11月10日に掘削工事に着手、同年12月23日には所定の成果をあげ掘削が終了した。掘削確認深度は1,148メートル、検査安定温度は摂氏47.5度、検査湧出量は最大推定毎分2,100リットル（自噴）であった。ただ、湧出量が多すぎるため地下500m付近に調節器を取り付け、現在は毎分750リットルとなっている。泉質はナトリウム-塩化物温泉（高張性・弱アルカリ性・高温性）で、各種成分を含み、微黄色、強塩味、弱苦味、無臭。適応症（浴用）

は神経痛、筋肉痛、五十肩、運動麻痺、関節のこわばり、打ち身、くじき、慢性消化器病、痔症、冷え性、疲労回復、健康増進、切り傷、やけど、慢性皮膚病、慢性婦人病などとなっている。

なお当時は、自噴圧力が強いいため温泉を止めることができず、河原にそのまま放流していたが、それを見て誰彼なく河原を掘削し始め、河原の中の温泉を楽しむようになった。間もなく木枠の湯船なども登場し、町内では河原温泉がブームと呼ばれるまでにいった。しかし、利用者が多く、また環境上の問題もあって、町は95年5月に3,400万円をかけた簡易温泉施設「茶里夢（ちゃりむ）の泉」を開設した。茶里夢は川根町のマスコットキャラクターであり、町民に親しまれることを狙ってのネーミングであった。

この施設は、木造平屋建一棟で延床99.3㎡、内風呂2箇所、露天風呂2箇所を有しており、運営管理は笹間渡温泉管理組合に委託された。利用料金は大人400円と格安な設定で、豊富な湯量と泉質の良さ、筋肉痛やアトピーへの効用などが口コミで広がり、近隣の市町村からも大勢の利用客が訪れるようになり、98年7月までの3年2カ月ほどの期間に71万人、1日平均で700人が訪れた計算になる。この実績は当初予想を大きく上回るものであり、この経過の中で町では本格的な温泉施設事業化への感触を得ることとなった。

### 4. 川根温泉事業の概要

#### (1) ふれあい拠点施設整備計画

町では本格的な温泉施設整備の計画の策定に向けて、茶



写真 1：茶里夢の泉（川根町提供）

表 1：川根町の人口推移（国勢調査）

項目 年	人口	増減	高齢化率	就業構造		
				1次産業	2次産業	3次産業
1980	7,957	▲4.7%	13.5%	30.0%	40.4%	29.6%
1985	7,616	▲4.3%	15.5%	23.0%	46.4%	30.6%
1990	7,291	▲4.3%	18.1%	21.6%	46.5%	31.9%
1995	6,979	▲4.3%	22.9%	20.1%	46.2%	33.7%
2000	6,501	▲6.8%	28.0%	19.2%	41.8%	38.9%
2005	6,030	▲7.2%	—	—	—	—

里夢の泉の開設の後、議会代表、各町内会、商工会、青年団や女性の代表等28名からなる「川根町ふれあい拠点整備構想委員会」を発足させ、町民の財産である温泉を有効に活用し、「潤いと活力のあるまちづくり」の実現に向けて検討に着手した。全戸へのアンケートや温泉先進地視察等を行って温泉施設の構想をまとめながら、運営方法についても議論が行われた。運営方法については、町営が第3セクター方式かを巡って議論がなされたが、営業状況やお客対応を考慮すると、迅速な対応や臨機応変な予算執行が欠かせないとの判断から、町営では限界があり第3セクターでの運営が適当と結論づけられた。それらの内容が「川根町ふれあい拠点施設整備計画」として、96年3月に取りまとめられた。計画の概要は以下の通りである。

川根町ふれあい拠点施設整備計画の概要

(川根町資料より抜粋)

●計画の目的

1. 健康維持・増進：ふれあい拠点の整備は、川根町の自然環境や資源を活用することで、住民や来訪者の心身のリフレッシュ及び健康維持、増進を図る。
2. 産業振興：農林業資源を最大限に活かすことにより、既存産業の活性化や新たな産業の定着を促進する。
3. 交流促進：魅力あるまちづくりを推進する事で、都市との交流促進による交流人口の増加を目的とする。

●事業コンセプト「自然の恵みと健康」

1. 地域環境と健康：地域の環境を活用し、人々の心身の健康づくりを目指す。(温泉浴、森林浴、川遊び)
2. 食と健康：自然の「実り」がもたらす、食を通じた健康づくりを目指す。(川根の食事、茶、特産品等)
3. 自然の恵みと産業：自然の恵みを活用した産業の振興に寄与する。(茶業、炭焼き、椎茸等)

●基本方針

自然の恵みを活用することによって、一人ひとりの心身の健康づくりを推進する。

●施設の性格

1. 健康増進施設・・・温泉利用型健康増進施設
2. 農林業体験施設・・・川根町及び周辺地域の農林業体験を通して、地域の魅力を発信する拠点として整備

する。

3. 情報発信施設・・・「道の駅」として、休憩機能と情報交流機能を備えた施設を整備する。

(2) 川根温泉とふれあいの泉

以上の計画を踏まえ、97年3月には実施設計を完了、同年6月には工事着手、温泉棟「ふれあいの泉」は翌98年7月に竣工するに至った。その後、99年度末までに周辺整備が進められ、現在では温泉棟(ふれあいの泉)のほか、農業体験棟、パターゴルフ場(9ホール)、道の駅売店(便所を併設)を建設、隣接して宿泊棟(ふれあいコテージ)10棟(収容50人)の整備も完了した。なお、川根町ふれあい拠点(川根温泉)の施設構成及び中核施設(ふれあいの泉)の概要は図1及び表3、表4の通りである。

(3) 第3セクター川根町温泉

ふれあい拠点施設整備計画を踏まえ、ふれあいの泉を中核施設とする川根温泉全体の運営の担い手となる第3セクターの株式会社川根町温泉は98年2月に設立された。会社の概要は以下の通りである。

株式会社川根町温泉の概要(川根町資料より抜粋)

●設立年月日 1998年2月19日

●設立目的

- ア. 各施設の管理運営
- イ. 地場産業における関係情報の収集処理及び販売に関する業務
- ウ. 地域産業における企画、立案及び販売の斡旋に関する業務
- エ. 農林水産物の加工、展示販売に関する業務
- オ. 菓子類の展示販売に関する業務
- カ. 陶器、衣料用繊維製品及び伝統工芸品並びに民芸品の展示販売に関する業務
- キ. 日用雑貨、玩具及びスポーツ用品の販売に関する業務
- ク. スポーツ施設、宿泊施設等の経営及び受託運営
- ケ. 酒類及びたばこの販売
- コ. 飲食店及び喫茶店の経営

表2：温泉施設整備への流れ

1992・93年度	ヘリコプターによる温泉の空中探査
1993年 10月	河野敏郎が町長に就任
1994年 4月	温泉開発調査特別委員会を設置
9月	委員会より調査結果を町議会に報告(笹間度地区で掘削)
11月	温泉掘削工事に着手
12月	温泉掘削工事を終了(温泉湧出)
・・・	河原で簡易湯船など
1995年 5月	簡易温泉施設「茶里夢の泉」オープン
1995年度	ふれあい拠点施設整備計画(～96年3月)
1996年度	温泉施設等実施設計(～97年3月)
1997年 6月	温泉施設等工事着手
1998年 2月	株式会社川根町温泉設立
7月	川根温泉「ふれあいの泉」オープン

\*川根町資料より黒田が作成した。



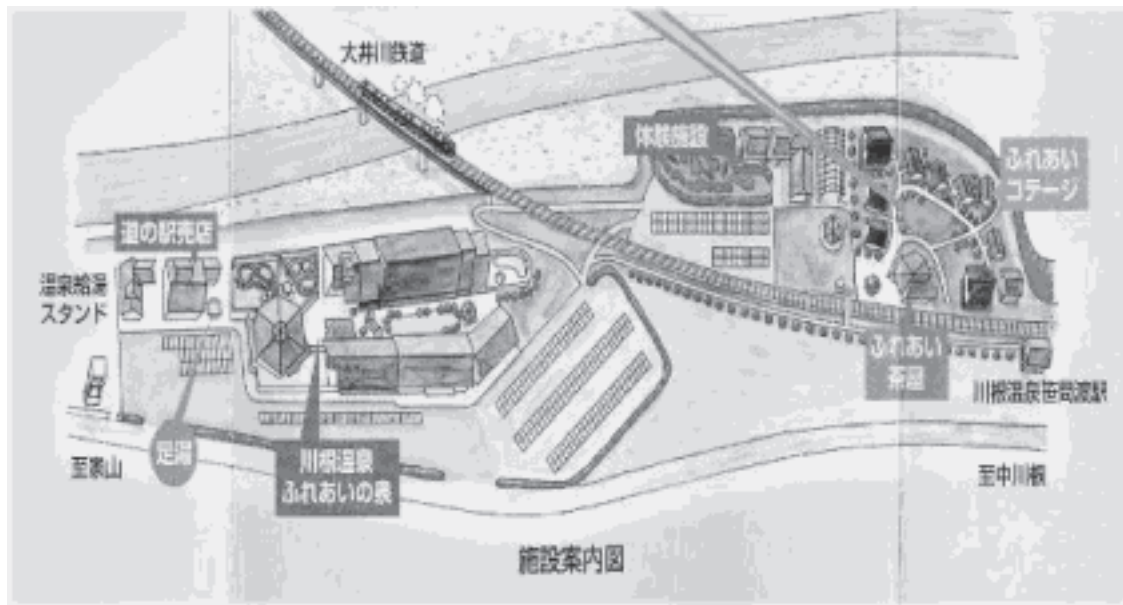


図 1：施設案内図（川根町提供）

表 3：川根温泉の施設構成

施設内容	規模（延床面積）	事業費	事業年度
温泉棟（ふれあいの泉）	2,984 ㎡	1,479 百万円	1996～98
宿泊棟（ふれあいコテージ）	10 棟	308 百万円	1996～97
体験棟（農業体験施設）	137 ㎡	57 百万円	1999
道の駅（便所含む）	131 ㎡	57 百万円	1999
その他（連絡道路等）	—	238 百万円	1996～2000
合計	—	2,139 百万円	1996～2000

\*川根町資料より黒田が作成した。

表 4：ふれあいの泉（温泉施設）の概要（川根町資料）

施設区分	規模（延床面積）	施設概要
浴室棟	308 ㎡	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内風呂（32 ㎡）</li> <li>・脱衣ロッカー室（528 人分）</li> <li>*露天風呂（79 ㎡）は延床面積に含まない。</li> </ul>
バーデ棟	1,558 ㎡	<ul style="list-style-type: none"> <li>・20m プール（温水・水深 1.2m）</li> <li>・ジャグジーゾーン（温泉利用）</li> <li>・ロッカー（420 人分）</li> <li>・和室（8 畳×4 室）</li> <li>・休憩室（60 畳・80 席）</li> </ul>
管理棟	1,059 ㎡	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大広間（80 畳・108 席）</li> <li>・レストラン（36 席）</li> <li>・中広間（48 席）</li> <li>・下足室（960 人分）</li> <li>・売店（139 ㎡）</li> <li>・事務所（68 ㎡）</li> </ul>
その他	59 ㎡	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガスボンベ庫（25 ㎡）</li> <li>・渡り廊下（34 ㎡）</li> </ul>
合計	延床面積 2,984 ㎡ 建築面積 2,543 ㎡ 敷地面積 4,915 ㎡	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鉄骨造一部木造 RC 造 2 階建て</li> <li>*敷地面積に駐車場は含まない</li> </ul>

\*川根町資料より黒田が作成した。



写真2: 温泉棟「ふれあいの泉」(筆者撮影)



写真3: 道の駅売店(筆者撮影)



写真4: ふれあいコテージ(筆者撮影)

サ. 観光情報サービスに関する業務

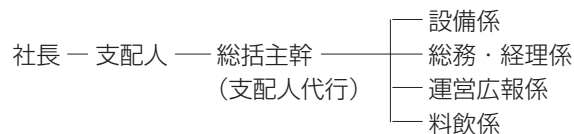
- 資本金 3,000万円
- 株主の状況
 

川根町	90.0%
川根町商工会	1.7%
森林組合おおいがわ	1.7%
大井川農業協同組合	1.7%
大井川鐵道株式会社	1.7%
島田信用金庫	1.7%
株式会社静岡銀行	1.7%

● 代表者(現在) 代表取締役社長 又平 琢己(川根町長)

● 従業員数(2005年3月末)  
 76名(正社員6名、嘱託員17名、  
 パート28名、アルバイト25名)

● 組織構成



● 川根町との協議機関

「温泉検討委員会」

→ 構成員は、町側からは町長(社長)、総務課長、企画財政課長、産業課長、産業課主幹の5名、会社側からは係長以上4名である。

● 経営方針

「ふれあいの場」「健康維持・増進の場」を安価に提供し、「川根町の中核的観光拠点」としての役割を果たす。また、農林業振興のための地場産品の販売、町内の雇用の創出を図ることを経営方針とする。

● 事業内容

- a. 川根温泉「ふれあいの泉」の管理及び運営
- b. 1棟貸宿泊施設「ふれあいコテージ」の管理及び運営
- c. 「道の駅・売店」の管理及び運営
- d. 農業体験棟「ふれあい体験施設」の管理及び運営
- e. パターゴルフ場の管理及び運営
- f. 足湯の管理

5. 川根町温泉の運営動向

川根温泉ふれあいの泉は、町内の笹間度地区の大井川に臨む河畔に、1998年7月21日に開業した。湯量が豊富で加水・加温なしの完全放流式で、温泉棟には地元産のスギ材やヒノキ材を使った大浴場や岩風呂などの露天風呂が備えられ、露天風呂につかりながらすぐそばの鉄橋を走る大井川鐵道のSLを眺められるのが、目玉となっている。開業1カ月間は、ちょうど夏休み期間に重なったこともあり、1日平均入場者数は1,750人を超え、予想を大幅に上回るスタートであった。特に日曜日には最大で4千人もの入場者を記録した日もあり、脱衣室のロッカーの不足から一時入場制限をしたほどであった。

以降も順調に入場者数を伸ばし、開業翌年の9月には早くも入場者数が50万人を突破して、その翌年の2000年の12月には100万人を達成した。当初4年目を見込んでいたものが、わずか2年半という予想以上のハイペースであった。泉質がよく腰痛や神経痛などに効くとの評判が口コミで広がったこと、露天風呂からSLが眺められる風情が話題を呼んだことなどが、予想以上の入場者数の要因と考えられ、入場者の内訳も町外客が80%以上を占めるほどである。また、今日に至るまで8割程度がリピーターであると推測されている。なお、温泉施設は静岡県内にも少なくないが、東部・伊豆方面に集中しており、県中部から中西部にかけての都市近郊には少なく、市場環境にも恵まれていたと言えるだろう。

その結果、経営面でも予想を上回る収益が達せられることとなった。第3セクターの川根町温泉では、初年度から黒字決算で出資者への配当が行われ、しかも予想を大幅に上回る収益が得られたことから、さらに町には寄付金も納められることとなった。開業2年目の99年度には、入湯税や配当金などに1億2千万円の寄付金を加えて合計2億円を川根町に納入したほどである。開業前には予想だに

されなかったことである。それ以降も安定的に集客・経営が続けられ、2005年度まで8期連続で黒字決算が達せられ、その8年間で累計9億7千万円が入湯税、配当金、寄付金などのかたちで川根町に納入されている。

第3セクターの運営に関しては、川根町温泉設立の当時から各地で破綻する例も少なくなく、町内から懸念する声も聞かれたが、まずは経費削減に努めるかたちで経営はスタートした。開業後の収入見通しが不透明な状況から、固定的人件費を抑制すべく正社員は少なくし、可能な限りパートやアルバイトで賄うかたちとし、そのため会社設立時の社員採用は8名にとどめ、町から職員を3名出向させ、他は約60名のパート、アルバイト等でスタートした。また、経費削減を進めるため、委託業務を絞り込むとともに、納入業者選定には価格重視の政策で臨み、必ずしも町内業者にこだわらずに行われた。

一方で、業務の性格上、特にサービス精神の徹底には努められてきた。ともすれば行政主導の第3セクターでは親方日の丸的体質になりがちだが、川根町温泉では開業以来町長（社長）のたつての方針もあって、「笑顔にまさせるものはなし」を標語に、お客様サービスを特に重視する営業姿勢が基盤に据えられてきた。その施策が功を奏し、その成果については、後に公募で選ばれ着任した元百貨店店長の支配人をして従業員サービスのレベルの高さに感心させられたと言わせしめたほどである<sup>5)</sup>。良質な温泉と従業員の高いサービスレベルがあったからこそ、前述のような順調な集客、安定的なリピーター確保がなされてきたといつてよいだろう。

そして、所期の施設整備も一巡し、川根町温泉の営業・経営も軌道に乗り始めた2002年には、次期支配人を全国から公募することとなった。開業から4年間、町職員、町OBと、常勤責任者である支配人は町関係者から2代続いたが、すでに2001年度末には町からの出向職員は廃止されており、民間感覚での経営への転換を指向してことであった。

2002年6月の公募開始から、月給60万円の好条件ということもあって、役場への問い合わせが相次ぎ、7月の締切までに地元静岡県内外から283名もの応募が寄せられた。ちなみに、応募者の年齢層は20代から70代まで幅広く、うち女性は15名、所属もホテル・旅館、百貨店、商社、銀行など多岐にわたっていた。なお、公募の発表以来、新聞各紙の紙面をしばしば賑わしており、これだけで川根町温泉にとって相当の広告効果があったものと推察することができる。<sup>6)</sup>

書類審査、面接審査と2次の審査を経て、新支配人は元松坂屋名古屋本店長の西孝雄に決定し、同年9月に専務取締役として川根町温泉に着任した。就任に際しては「サービス業の基本は一度来た人がまた来たいと思うこと。メーカーの場合は品質がすべてで、温泉の場合は泉質と設備をどう保つか」との抱負を語っていた<sup>7)</sup>。民間の経営センスというとすぐに営業面の強化と思われがちだが、就任後は抱負にもあった通りの温泉の品質維持のための設備面の更新や組織と地域の活性化に向けて、経営の舵取りに取り組まれてきた。新支配人になってから、従前は支配人に集中していた各種決済権限の各係担当への委譲が進められ、また地域活性化の観点から委託や調達先については町内業者優先の選択に改められてきた。この頃から、町内と

連携した事業や催しへの取り組みが見られるようになるが、このような新支配人の采配が背景にあったものと考えられる。なお、公募支配人である西孝雄は2004年8月末に契約期間の2年を終了し、退任した。その後は、ベテランのプロパー職員に支配人代行が任されており、プロパー主体の事業運営体制に引き継がれ、今日に至っている。

川根町温泉の事業展開を見ると、2002年度、ちょうど支配人公募の時期に前後して、商品開発やイベントなどへの取り組みが目立つようになってきた。独自の商品開発としては家庭でも本格的温泉が楽しめるためのボトル入り濃縮温泉や地元食材を活用したメニュー開発がある。02年度に試験販売を始めた濃縮温泉は、その後改良が加えられ、04年には年間1万5千本近くを売り上げるヒット商品に成長した。料理コンテストを通じてのメニュー開発は住民参加型である。コテージへの専用露天風呂の増設や町内シャトルバス運行など、きめ細かなサービス向上にも順次取り組まれてきた。また、周年イベントやゴルフ大会、町内スタンプラリーなど、地元への還元・連携の幅も少しずつ広がられている。

すでに開業から8年を経過して、温泉事業への安定的な評価は定着しつつあり、また経営的にも安定軌道に乗りつつあるものと考えられ、将来への悲観要因は少ないものと察せられる。ただ経営の将来には不確実性はつきものであり、そのような状況も勘案して、リピーターの継続的確保に向けて、きめ細かなサービスの充実や新たな魅力づくりには引き続き取り組まれることが望まれよう。第3セクターの温泉事業を対象とした最近の調査の中では、「3セク温泉全体が大きな壁に突き当たっている理由として「建設後10年以上を経て人件費の増高や老朽化した施設の改修費用が高んだこと」<sup>8)</sup>との指摘もある。

また、第3セクター事業として、あるいは結果的といえるかもしれないが、町外から大半の市場を獲得することにより事業システムを構築し、地元には約80名の雇用機会の創出、年平均で数千万ないし1億円の行政への資金供給が達せられるなど、当初見込みを大きく上回る地域への貢献を果たしている。ただし、地域経済へのより広範な波及への余地も少なくなく、今後は第3セクター川根町温泉を核とした新たな地域経営システム、産業システムの構築等も課題となるだろう。

## 6. 事業化・運営円滑化の諸要因

これまで第3セクターである川根町温泉の事業化の経緯や運営動向について整理してきたが、そこから事業の組み立てやマネジメント面において、経営不振ないし破綻に至った既存の第3セクター事例に照らして、次の6項目ほどが評価できる内容として抽出できる。

### ①良質の温泉資源の活用

川根町温泉の売りは、加水・加温なしの掛け流し、腰痛や神経痛に効くという評判の泉質、SLが臨める露天風呂からの眺望にあると言ってよい。しかも、静岡県中西部は温泉施設が比較的疎な状況であったという地理的条件もプラスといえるだろう<sup>9)</sup>。豊富で良質な温泉資源、良好なロケーション、これらは好調に事業が推移した今日的な視点



からは当たり前競争力ある地域資源の活用に思えるが、事業着手の時点において温泉湧出等の地域資源に対して適正に評価し進めたことが、まずは評価すべきところである。地域内の日常性でなく、広域的・全国的な視野から、特色ある地域資源の存在・可能性に気づき、適切に評価し、事業化に結びつけるというプロセスは、小規模ないし条件不利地域にあっては決して当たり前に行われているとは言えない重要な事項である。地域活性化の第3セクタープロジェクトの成功例として名高い滋賀県長浜市の「黒壁」も、もとを辿れば取り壊し寸前にあった古びた銀行建築の活用であり、また日本料理に添えるツマモノのビジネスで有名な徳島県上勝町の「いろどり」でも、山野にありふれた葉っぱの価値への気づきが事業化の端緒をなしていた。いずれも成功物語の中では振り返って当たり前のようにも思われるが、当時の状況ではコロンブスの卵に近い発見があり、他地域に先駆けて着手したこと、心に留めておいてよい。

②ベンチャービジネス的な展開

一般的に地域活性化を目指して取り組まれる第3セクター事業は、当該の地域においては新規性ある事業であるが、全国を見渡すと類似事業が散見されることが少なくない。したがって、オーソドックスなアプローチだけでは広域的なマーケットにおいて比較優位の構築は難しく、何らかのベンチャー精神を發揮してのブレイクスルーが期待されるところでもある。そのような観点から、川根温泉事業化におけるHIT&PAY方式での温泉掘削は、プロジェクトの飛躍的な推進の契機となったという意味で、評価に値する取り組みであった。掘削以前の調査では「温泉は出ても冷泉で、豊富な湯量は期待できない」とされ、順当に掘削したならば、おそらくそのような温泉湧出となり、仮に事業化が図られても加温・加水の循環型で高コストで特段の魅力・優位性を備えないものとなったと想像される。それに対して、相応のリスクを負って町が成功報酬型で掘削工事を行い、結果的にではあるが、豊富・良質・好立地な温

表5：川根温泉の入館者数・売上高の推移（川根町温泉資料）

年度	入館者数(人)	1日平均(人)	売上高(千円)	経常利益(千円)
1998	300,402	1,231	417,007	22,696
1999	410,865	1,167	564,762	5,040
2000	426,641	1,212	565,383	3,655
2001	442,456	1,261	601,586	6,852
2002	443,431	1,263	590,594	5,641
2003	437,151	1,238	589,118	1,848
2004	417,708	1,190	564,127	819
2005	415,474	1,187	585,820	6,242

表6：川根町への納入金状況（千円）（川根町温泉資料）

年度	入湯税	寄付金	配当金	使用料	委託費	町民税	合計
1998	41,106	70,000	2,700	4,769	18,847	1,145	138,567
1999	56,772	120,000	2,700	7,196	14,610	199	201,477
2000	60,359	50,000	2,700	7,196	7,031	293	127,579
2001	62,649	50,000	2,700	7,196	6,974	440	129,959
2002	62,736	40,000	2,700	7,196	0	513	113,145
2003	62,053	25,000	2,700	7,196	0	254	97,203
2004	59,462	15,000	1,350	7,196	0	150	83,158
2005	57,882	16,000	2,160	7,196	0	150	83,388
合計	463,019	386,000	19,710	55,141	47,462	3,144	974,476

表7：川根町温泉の組織動向

年度	社長	支配人（常勤責任者）	社員数
1998	河野敏郎（町長）	町役場職員（出向）	8（3）
1999	↓	↓	8（2）
2000	↓	町役場OB	8（1）
2001	↓	↓	8（1）
2002	↓	公募支配人（02年9月～）	8（0）
2003	↓	↓	8（0）
2004	↓	↓（～04年8月）	8（0）
2005	又平琢己（町長）	プロパー職員（内部昇格）	7（0）
2006	↓	↓	6（0）

\*注1：社員数欄は各年度当初の正社員数。他に町出向数は（ ）で付記。

\*注2：支配人欄で、98・99年度は事務長、04年9月以降は支配人代行。

泉資源を掘り当て、その延長上に好調な温泉事業が構築されたわけである。もちろん単なる無謀というのではいただけないが、より望ましい状況創出ないし条件整備に向けて、冷静な分析・予測を踏まえ、戦略オルタナティブを描きながら、時にハイリスク・ハイリターンな取り組みを行うことの重要性を示している。

### ③着実かつ慎重な事業化推進

前項とは一見相反する内容であるが、川根町温泉の事業化では、ベンチャー的な取り組みを経て獲得された地域温泉資源を活用しつつ、かなり厳しく実現可能性を検証しながらの段階的な事業化により事業リスクの低減が図られ、以降の堅調な経営展開が達成されている。温泉掘削後、まずは簡易施設「茶里夢の泉」を整備して、試験的な運営のもとでの利用動向の分析を通じて、町内外から1日当たり約700名の利用が得られたこと、筋肉痛などへの効用が口コミで広がったこと、リピーターが少なくないことなどを踏まえ、そのような需要予測のもと本格的温泉施設「ふれあいの泉」の設計・建設がなされている。結果的に、そこでの予測を上回る1日あたり約1,200名に上る利用が達成させられ、曜日等によってはやや手狭な状況も迎えているが、非常に順調な経営・収益が実現されている。第3セクター事業のなかには、楽観的な需要予測から過大な施設整備が図られ、結果的に収益悪化に苦むケースも少なくない。そこから事業化に際し悲観的・楽観的など複数の需要予測を行い事業計画を作成すべきとされるが<sup>10)</sup>、ここではそれに準ずる実証的なフィージビリティスタディを踏まえて事業化が図られていること評価しておきたい。

### ④適正事業システムの構築

第3セクター、すなわち株式会社による事業化を図るに際して、多少の事業環境の変化にあっても、その形態にて成立可能、すなわち黒字経営となるような条件整備もたいへん重要である。そのような観点から、公設民営のスキームにより事業化が図られ、第3セクター川根町温泉には初期投資の償却負担が固定化されないという意味で、経営の軽量化が図られている。また、結果的に相当額の寄付等により町財政への還元が図られているが、これも予め義務化されていたということではなく、このような側面からも軽量化には配慮されてきたといえる。第3セクター事業の場合には、そもそも民間単独では事業化、収益確保が難しい性格のものであり、それゆえ相当の経営・営業努力が必要とされること言うまでもないが、事業システムとしても相応の配慮が求められるところである。会社設立に際しての正規雇用を最低限に抑え固定人件費の抑制を図るとともに、必ずしも地元（町内）調達にこだわらずコスト削減を優先させたところなど、必ずしも一般化できるとは言えないが、参考にしてよいところである。

### ⑤地域外人材・ノウハウの導入

小規模地域における第3セクター事業の場合には、公民連携を趣旨としつつも、実際には地域内では事業の担い手たる民間の存在が極めて限定的な場合が多く見られるが、町出資が90%である川根町温泉の場合もまた然りであり、経営面での民間的センスやノウハウの導入は当初から課題であったと思われる。そのような経緯も勘案し、開業5年目に支配人の全国公募を行い大手百貨店店長経験者を得たことは、今日に至る第3セクター川根町温泉の経過のなかでの一つのエポックである。公募支配人は2年間の任期

表 8：川根町温泉魅力向上への主な取り組み

2002年度	濃縮温泉の試験販売開始（500ml入り1本1200円） 支配人を全国公募 * 283人の応募があり最終選考で西孝雄（元松坂屋名古屋本店長）に決定 無料の足湯を設置
2003年度	濃縮温泉の本格販売（500ml入り1本600円） 5周年感謝のタベ * 落合博光（元プロ野球選手）が出席 大井川鉄道の笹間度駅を川湯温泉笹間度駅に改称 日本温泉協会「天然温泉表示制度」のモデル施設に選定 8人棟コテージに従業員手作りの専用露天風呂を増設
2004年度	川根温泉杯グラウンドゴルフ大会開催（第1回） 高齢者向け町内シャトルバスの運行開始 町内商店と連携したスタンプラリーを実施 大井川鉄道が温泉・マッサージをセットにした企画商品を発売
2005年度	川根温泉杯グラウンドゴルフ大会開催（第2回） 300万人達成記念「川根まるごとフェア」開催 川根の名物鍋コンテスト開催 * イノシシのはりはり鍋が最優秀賞に選定、商品化。 6人棟コテージ（2棟）にも従業員手作りの専用露天風呂を増設
2006年度	川根茶創作料理コンテスト開催 * お茶グラタンが最優秀賞。商品化の予定。

\*川根町資料、静岡新聞記事などにに基づき黒田が作成した。



を経て、品質管理や組織改革、地域連携などに道筋をつけたとされるが、民間ノウハウという営業面ばかりが強調されがちだが、ここでの導入すべき民間の経営センスの奥行きを見ておきたい。また、昨今では第3セクター等での中核人材公募も決して珍しいものではなくなったが、成功例を耳にすることも希である。前述のハイリスク・ハイリターンのベンチャー精神にも通ずるが、獲得すべき人材の重要性に鑑み相応の条件提示がなされたことも評価したい。なお、出資構成から経営への関与は限定的と察せられるが、銀行からは経営指導を得、鉄道会社からは集客・調達面に学ぶなど、会社設立当初に担当レベルで地道な民間ノウハウ導入に努めたことも見落とせないところである。

#### ⑥プロパー体制へのシナリオ

川根温泉の事業立ち上げは町主導で進められ、会社設立時点には役場からの出向職員が中軸を担うかたちで運営に着手されたが、今日では現場責任者以下プロパー職員による管理運営体制が構築されている。会社設立時には8名のプロパー職員が採用されたが、いずれも20代から40代前半の若手であった。それに事務長（現場責任者）を含め3名の町からの出向者を加えてスタートしたが、2年目には1名を引き上げ、3・4年目は担当1名のみ出向となり、5年目以降は町からの出向はない。5年目には公募支配人が着任するが、従前は支配人に集中していた決裁権限は、プロパー職員の成長にあわせるように順次現場担当への委譲が進められ、今日に至っている。一般に第3セクターの場合には出資各セクターからの出向者の寄合所帯となりがちで、そこから異動により情報・ノウハウが必ずしも組織に継承されないなど構造的問題も指摘され、プロパー主体の運営体制の構築が望ましいと言われながらも<sup>11)</sup>、地域内での人材不足もあり果たされないケースも少なくない。川根町温泉の場合には、会社設立から約7年を経るなかで、事業展開の段階に応じた現場責任者の登用がなされ、行政主導からプロパー体制へと段階的かつ円滑に移動が図られてきたと考えてよい。

## 7. おわりに

本稿では、設立以来順調に展開してきた第3セクターである株式会社川根町温泉を取り上げて、その事業化の経緯や運営動向を整理・紹介するなかで、事業の組み立てやマネジメント面での評価ポイントの分析を行った。そこから、良質な温泉資源の活用（地域資源の適正な評価）、ベンチャービジネス的な展開、着実かつ慎重な事業化推進、適正事業システムの構築、地域外人材・ノウハウの導入、プロパー体制へのシナリオの6項目ほどの内容を、評価すべきところとして抽出することができた。いずれも、川根町のような条件の地域、すなわち地方都市や小規模地域において、第3セクター形態で地域活性化の事業に取り組むにあたって有用な行動指針ということが出来る。

なお、それらは川根町温泉のケーススタディーを通じて結論づけられたものであり、なかには固有的状況に起因する事項が含まれること、分析検討の■上に載せられない事項がありうることは、察せられるところである。引き続き他の第3セクター事業等の事例分析等を加えるなかで、地域における第3セクター事業、さらには公民連携の戦略可

能性やマネジメントのあり方について深掘を進めていきたいと考えている。

本研究は、平成17・18年度デザイン研究科長特別研究費を得て実施されたものである。また、研究の推進にあたっては川根町地域振興課の栗原尚巳主幹から資料・情報提供などご助力をいただいた。この場を借りて深く感謝申し上げる次第である。なお、本稿に事実誤認や解釈の誤りがあれば、それはすべて筆者の責に帰すべきものであること付け加えておきたい。

#### 注及び参考資料

- 1) 「3セク累積6350億円 法的整理広がる」日本経済新聞、2005年7月27日  
この記事は日本経済新聞社が全国の第3セクター（自治体と民間企業が出資する株式会社）を対象に行った調査をまとめたものである。2005年3月末で累積欠損金が100億円を超えた3セク24社の累積総額が6350億円であった。
- 2) 総務省自治財政局「第三セクター等の状況に関する調査結果」2005年12月  
この調査は、2005年3月31日現在の全国の第3セクター等の出資・経営等の状況を調査・集約したものである。この調査で第3セクター等とは、自治体及び自治体が過半を出資する団体が出資・出損している商法法人及び民法法人並びに地方三公社をさす。ちなみに、この時点で全国の第3セクター等は9,609法人で、うち商法法人は3,827法人である。
- 3) 前掲2)  
第3セクター（株式会社）の設立ピークは1992年の177社であった。近年の設立数は96社（2002年）、66社（03年）、68社（04年）である。一方、財団法人の設立ピークはやはり92年で243件で、翌年以降大幅に減少し2002～04年の設立法人は23、23、12である。
- 4) 川根町、川根温泉及び川根町温泉に関しては、主に以下の資料a～cを参照にするとともに、川根町関係者インタビュー（2005年12月及び06年2月に実施）を踏まえ編集・整理した。また、運営動向等については静岡新聞記事も参考にした。
  - a. 川根町「第三セクター「株式会社川根町温泉」施設整備の概要」2003年
  - b. 川根町ホームページ <http://www.town.kawane.shizuoka.jp/>
  - c. 川根温泉ホームページ <http://kawaneonsen.jp/homepage/>  
なお、川根温泉とは温泉施設の名称であり、川根町温泉は運営主体である第3セクターの会社名である。
- 5) JAおおいがわインタビュー 今月の特集「川根温泉ふれあいの泉支配人 西孝雄さん」<http://www.ja-shizuoka.or.jp/oogawa/0211/interview.html>
- 6) 例えば日本経済新聞には2002年6月～9月に支配人公募関連記事が7回掲載されている。掲載紙面の内訳は4回が地方版（静岡）で、3回は全国版（社会面等）である。
- 7) 「公募突破、地域振興に意欲」日本経済新聞、2002年9月5日
- 8) 「データ解析特別記事：壁にぶつかった三セク温泉事業」東京商工リサーチ、2006年6月19日
- 9) 前掲8)  
同資料では、竹下内閣時代の「ふるさと創成」資金により、全国で327市町村が温泉事業を試み、3セク温泉二百数十社が設立されたとされている。
- 10) 通商産業省監修、第3セクター研究会編著『地域を活かす第3セクター戦略』時事通信社、1993年  
同書に、第3セクターでの事業化に際して現実的・悲観的等可変性を考慮したFS実施の必要性は、すでに指摘されている（52～58ページ）。なお、2003年に総務省より各都道府県知事・各指定都市市長宛に通知された「第三セクターに関する指針の改定」でも同趣旨の内容が盛り込まれている。
- 11) 前掲10)（108-111ページ）  
なお、同書は1993年に第3セクターの設立・運営の手引書としてまとめたものである。発刊から10年余を経て、第3セクターをめぐる諸状況は変化してきたが、今日でも有効な内容が少なくない。